

Bajo la nube:

Cómo los directivos están acelerando la diferenciación competitiva



Una de cada cinco empresas ha descubierto el secreto de la diferenciación competitiva. Esto les permite atender a los clientes de una nueva manera y reinventar sus modelos de negocio. Puede ayudar a poner de manifiesto valiosa información generada por sus datos y transformar su manera de tomar decisiones. También les permite aprovechar conocimientos extraídos de todo su ecosistema.

Y hay algo más: Ayuda a estas empresas Líderes a aumentar los ingresos y las ganancias más rápido que las demás. ¿Cuál es su secreto? La computación en la nube: su motor para el crecimiento.

Acerca del estudio.

Para tener un panorama global de cómo las empresas están usando la computación en la nube, el Center for Applied Insights de IBM colaboró con Oxford Economics en una encuesta realizada a 802 ejecutivos y usuarios de la nube. El cuarenta por ciento son altos directivos (28% CIOs y 12 % ejecutivos de otras funciones). Los participantes se dividían en partes iguales entre funciones de negocio y de TI, y cubrían 24 sectores y 13 países, tanto de mercados maduros como en crecimiento.1 Trabajan en empresas de distintos tamaños (el 21% con 10.000 empleados o más, y en el otro extremo del espectro, el 26% con menos de 1.000 empleados).

Como cuando se habla de la nube se piensa en temas técnicos, como la pila de software, las interfaces de aplicaciones y el desarrollo y operaciones, y muchos pueden pensar que la computación en la nube no es más que una obsesión de TI. Pero los directivos de negocios no piensan lo mismo.

Según nuestro estudio global a más de 800 ejecutivos y usuarios de la nube, los directivos de todo tipo (finanzas, ventas y marketing, desarrollo de productos, etc.) cada vez están más interesados en el valor que la nube puede aportar al negocio. En los próximos tres años, la importancia estratégica de la nube para los usuarios de negocio probablemente se duplique del 34% al 72%, incluso superando a sus pares de TI, con 58%.

Además, están pasando de la palabra a la acción. La mayoría de los encuestados dijo que los directivos de negocio están participando activamente en la gestión de las iniciativas de su empresa con respecto a la nube.

Entonces, ¿qué se esconde detrás de este creciente interés estratégico en la nube?

En pocas palabras, se trata de una evolución. La computación en la nube está siguiendo el mismo patrón que otras tecnologías que han cambiado la forma de hacer negocios y a la sociedad en su conjunto. Es el ejemplo de electricidad: incluso mucho después de que la red eléctrica iluminara las calles por primera vez, a las empresas les llevó un tiempo capitalizar esta nueva tecnología. En esos días, la gente estaba fascinada por la iluminación artificial, que fue una de las primeras aplicaciones de la electricidad. Muy pocos podían comprender las innumerables innovaciones de productos, modelos de negocio y sectores que a la larga iba a traer aparejados esa tecnología.

En la actualidad, los directivos de negocio están atravesando esa misma transición con la nube. Durante un tiempo, muchos han obtenido beneficios de las primeras aplicaciones de la computación en la nube y la eficiencia básica de entregar TI como servicio. Pero ahora la nube está despertando la imaginación. Y cada vez más directivos de negocios están reconociendo sus profundas implicancias para la manera en que las empresas pueden hacer dinero, diferenciarse y competir.

¿Qué podemos aprender de quienes encabezan este movimiento, que son las empresas que nos dijeron que están ganando ventaja competitiva gracias a la nube?

Primero, es mejor comprender qué están haciendo realmente estos Líderes con la nube. En los resultados finales, se están diferenciando gracias a una reinención estratégica, mejores decisiones y una colaboración más estrecha. La nube se encuentra en el centro de sus herramientas de transformación: movilidad, Social Business, analítica y Big Data. Estas soluciones constituyen pistas importantes para saber cómo sus estrategias para la nube se diferencian en términos de alcance, decisiones y modelos de entrega de plataformas. Pero la principal ventaja es la siguiente: la nube no sirve simplemente para recortar costos e impulsar la eficiencia: la nube potencia el crecimiento.

La ventaja competitiva que aporta la nube

Para saber más acerca de los resultados de negocio que las empresas están obteniendo gracias a la nube (y cómo están logrando esos resultados), encuestamos a más de 800 ejecutivos y usuarios de la nube. Agrupamos a esas empresas según su nivel de adopción de la nube, y si están obteniendo una ventaja competitiva de la computación en la nube (ver Figura 1):

- **Los Líderes** han implementado la nube a gran escala y están obteniendo una ventaja competitiva con respecto a sus rivales gracias a la nube.
- **Los seguidores** están a la par de los Líderes en lo que se refiere a lograr mayor eficiencia gracias a la nube, pero todavía les falta avanzar un poco en cuanto a la diferenciación y a la capacidad de respuesta al mercado.
- **Los Rezagados** son más cautos con respecto a la nube. Se encuentran en las primeras etapas de la adopción y aún no están usando la nube para obtener una ventaja competitiva.

Para validar con mayor objetividad la ventaja competitiva que dicen conseguir estas empresas, comparamos datos sobre el desempeño financiero de dominio público entre los tres grupos, para identificar posibles correlaciones. En concordancia con lo que dicen, los Líderes tienen un desempeño superior: en promedio, tienen un crecimiento mucho más alto de ingresos y ganancias que sus pares.

El perfil de los Líderes

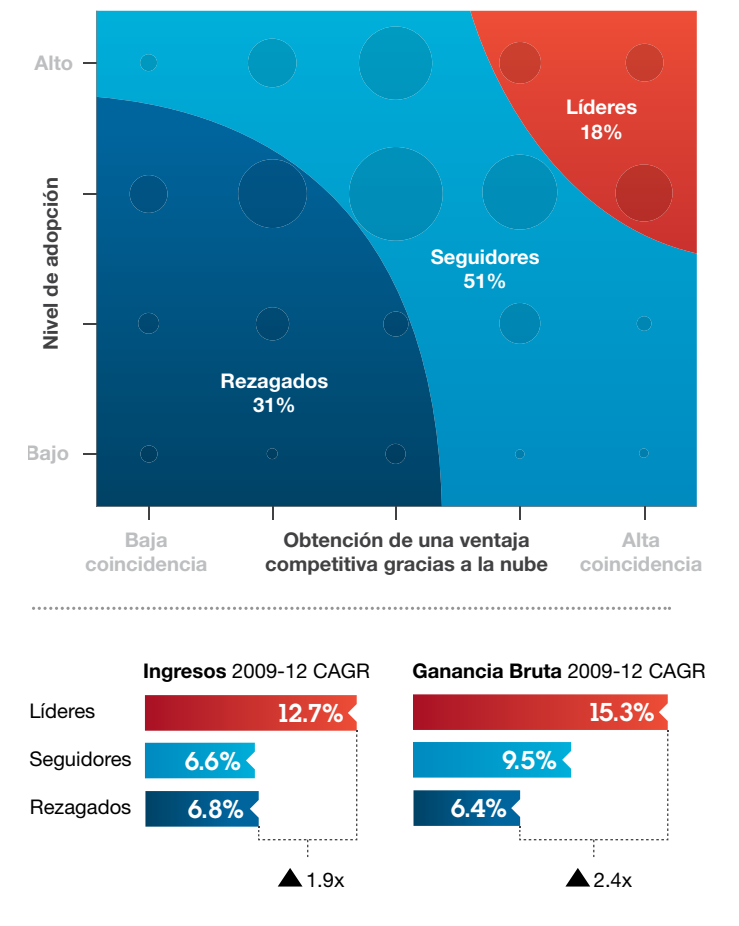


Figura 1. Las ventajas competitivas de la computación en la nube ayudan a las empresas a obtener un desempeño financiero destacado.

Cómo se destacan los Líderes

Más del 40 % de los encuestados dijeron que habían logrado enormes mejoras en la eficiencia organizativa gracias a la nube. Esto no llama la atención debido a los tan mentados beneficios de la computación tipo “pago por uso”. Algo que resulta interesante, incluso en la carrera por la eficiencia, es que los Líderes apenas superan los Seguidores.

Sin embargo, donde los Líderes realmente se adelantan al resto es en la mejor capacidad de respuesta al mercado: nuestra

investigación indica que superan en un 40 % a los Seguidores, y en casi un 80% a los Rezagados. La nube los ayuda a responder con mayor rapidez a las cambiantes necesidades de los clientes y a los altibajos del mercado, además de extenderse a nuevos mercados y apuntar a nuevos segmentos.

Para sobresalir en su desempeño, los Líderes están creando una ventaja competitiva de tres maneras principales: a través de la reinención estratégica, una mejor toma de decisiones y una colaboración más estrecha (ver Figura 2).

Ventaja competitiva que aporta la nube

(% de logro gracias a la nube)

		Rezagados	Seguidores	Líderes	% en que Líderes superan a Rezagados
Reinención estratégica	Reinventar relaciones con los clientes	25 %	46 %	59 %	+136 %
	Innovar productos/servicios con rapidez	30 %	51 %	52 %	+73 %
	Construir modelos de negocio nuevos/mejorados	30 %	44 %	51 %	+70 %
Mejores decisiones	Utilizar analítica exhaustiva para convertir Big Data en información útil	20 %	44 %	54 %	+170 %
	Compartir datos sin fisuras entre aplicaciones	27 %	51 %	59 %	+119 %
	Tomar decisiones basados en hechos y centradas en datos	30 %	62 %	65 %	+117 %
Colaboración más profunda	Facilitar la ubicación y el uso del conocimiento de los expertos en cualquier lugar del ecosistema	34 %	51 %	61 %	+79 %
	Mejorar la integración entre desarrollo y operaciones	34 %	49 %	59 %	+74 %
	Colaboración en toda la empresa y ecosistema	34 %	45 %	58 %	+71 %

Figura 2. La nube ayuda a fomentar la ventaja competitiva para los Líderes a través de la reinención estratégica, de mejores decisiones y una colaboración más profunda.

Reinención estratégica

Para las empresas líderes, la nube brinda una vía de escape del status quo, como se puede apreciar en la Figura 2. A menudo, les ayuda a comprometer mejor a sus clientes. En comparación con los Rezagados, los Líderes suelen usar la nube más del doble para reinventar las relaciones con los clientes. La nube les permite escuchar mejor a sus clientes y explorar datos exhaustivos sobre ellos para conocer sus preferencias y ofrecerles productos y servicios más relevantes. Gracias a la nube, también pueden integrar procesos y sistemas para atender mejor a los clientes o comprometerlos más a través de maneras móviles o sociales que antes no existían.

La mayoría de los Líderes (52%), e incluso de los Seguidores (51%), están usando la nube para innovar sus productos y servicios con mayor rapidez. La nube no sólo puede acelerar el proceso de innovación gracias a una colaboración más profunda y a un flujo de trabajo mejorado, sino que también puede habilitar nuevas funciones o características del producto en sí. Por ejemplo, tomemos el sistema de navegación de un automóvil: un GPS portátil o un *smartphone*. Si lo conectamos a la nube, este producto puede ofrecer mucha más funcionalidad. Por ejemplo, sugerir caminos alternativos con inteligencia para que los conductores eviten obras en construcción y congestionamientos de tránsito, cortesía de una analítica basada en la nube que explora datos sobre el tránsito proveniente de múltiples fuentes y en tiempo real.

Lo más destacado es que más de la mitad de los Líderes dicen que han renovado su modelo de negocio gracias a la nube. Con acceso a más datos y conocimientos (y menos limitaciones de capacidad), las empresas pueden crear fácilmente nuevos flujos de ingresos, nuevas propuestas de valor e incluso mercados totalmente nuevos.

Gracias a la nube, es probable que los Líderes reinventen las relaciones con los clientes un 136% más que los rezagados.

Televisores en sintonía con su empresa

Los dispositivos conectados, como los televisores inteligentes, están cambiando los modelos de negocio en muchos mercados de electrónica de consumo. La interacción directa de los consumidores a lo largo de todo el ciclo de vida del producto abre un mundo enorme de nuevas oportunidades. Pero para aprovecharlas, TP Vision (una alianza entre TPV Technology, en Hong Kong, y Royal Philips Electronics) necesita de la nube.

Al colocar inteligencia de servicios y aplicaciones en la nube en lugar de un dispositivo, TP Vision puede analizar y optimizar constantemente la experiencia del cliente, sin tener que actualizar continuamente el televisor en sí. La nube también ofrece la elasticidad de expandirse a medida que el fabricante incrementa su base de clientes.³

Pero quizás lo más importante sean los datos que residen en la nube. La información sobre el uso ayuda a TP Vision a ofrecer una experiencia de entretenimiento más personalizada, como por ejemplo, recomendar shows televisivos basados en selecciones anteriores. Los proveedores de servicio, los directivos de marketing y los publicitarios también pueden ofrecer opciones de entretenimiento más relevantes y publicidades para destinatarios específicos. Al acumularse, estos datos crean nuevos flujos de ingresos para el fabricante, que ofrecen análisis de los datos de uso del cliente a desarrolladores de aplicaciones y proveedores de servicios de terceros.

Y esto es tan solo el comienzo. Los televisores inteligentes están surgiendo como una plataforma para un mundo de nuevos servicios de entretenimiento interactivo. Son como las plataformas de aplicaciones en dispositivos móviles. La nube no solo ha ayudado a transformar los productos y el modelo de negocio de TP Vision: ha brindado un canal para continuar con la innovación del negocio.⁴

Centavos, patrones y merchandising

Para Target Corporation, el segundo minorista más grande de los EE. UU. en *merchandising* general, un aumento de precios de tan solo unos centavos puede tener un enorme impacto en sus márgenes. Sin embargo, con una promesa de la marca de “consiga más; pague menos”, el minorista no puede permitirse perjudicar la confianza de los clientes en sus precios. Y es aquí donde la nube entra en juego. Con la ciencia necesaria (que recibe a través de servicios analíticos basados en la nube), Target ha mejorado los márgenes y, al mismo tiempo, la percepción de los precios.⁶

Target utiliza análisis más profundos para tomar mejores decisiones de *merchandising* y de *marketing*. En especial, ahora el minorista puede ver patrones: segmentos de invitados con deseos y necesidades muy diferentes, tales como la salud y el bienestar o mantener a sus familias o satisfacer gustos gastronómicos refinados.⁷

La nube ofrece la capacidad analítica que Target necesita para adaptar surtidos, promociones y precios a segmentos particulares de invitados, en lugar de atender a todos masivamente basándose en promedios históricos. Y al usar tableros de control y conocimientos incorporados directamente en los flujos de trabajo de planificaciones, el minorista y sus socios comerciales pueden identificar con mayor rapidez nuevas oportunidades para llegar a esos segmentos. Esta incorporación de conocimiento ha modificado la manera en que se toman las decisiones sobre *merchandising* en Target, y ayuda a fomentar tanto las ventas como los resultados de márgenes brutos.⁸

Mejores decisiones

Para aventajar a sus rivales, los Líderes buscan información que los competidores no ven. En comparación con los Rezagados, son casi tres veces más propensos a usar analítica basada en la nube para explorar la información contenida en *Big Data*. Con la nube, pueden aportar más datos sin procesar a sus análisis, y así ofrecer capacidad de computación para realizar análisis más exhaustivos.

Los Líderes son 170% más propensos que los Rezagados a utilizar analítica basada en la nube para obtener información relevante.

Las empresas líderes también reconocen el poder de conectar sus datos, información dispersa en servidores segregados y discos duros de sus empleados. En comparación con los Rezagados, son dos veces más propensos a usar la nube para compartir datos entre distintas aplicaciones. La nube ayuda a entretrejer datos para generar conocimientos actualizados y poder tomar decisiones mejor informadas. Por ejemplo, IBM utiliza una nube de analítica de negocio llamada Blue Insight que aprovecha cientos de fuentes de información: más de un petabyte de datos que antes se encontraban en silos distribuidos en comunidades de ventas, *marketing* y desarrollo. Blue Insight ofrece servicios de analítica para más de 500 aplicaciones utilizadas por más de 200.000 empleados.⁵

Sin embargo, los Líderes saben que la nube no sirve sólo para generar conocimientos: también hay que hacer que esos conocimientos sean accesibles en el momento y lugar en que se necesiten. Dos tercios de ellos afirman que la nube juega un papel central para ayudarles a tomar decisiones impulsadas por datos. La nube permite que las empresas provean conocimientos relevantes para decisiones clave, al guiar a los ejecutivos y los procesos con análisis automatizados entregados en tiempo real.

Colaboración más profunda

Además de integrar sus datos, los Líderes están usando la nube para conectar a la gente. Casi el 60% afirma que, gracias a la nube, están generando mayores niveles de colaboración. Un porcentaje mayor utiliza la nube para encontrar y aprovechar conocimientos en cualquier lugar dentro de su ecosistema.

Esto les permite sacar provecho de la escala y la especialización. La nube puede juntar masas de colaboradores, distribuir el conocimiento más rápido y aprovechar la sabiduría colectiva de la comunidad. Además, ayuda a los Líderes a capitalizar los conocimientos de “larga data”. Gracias al alcance de la nube, pueden llegar a nichos más remotos de conocimientos o habilidades especializados con los que antes no se podía contar, por razones prácticas.

Las empresas líderes también están aprovechando la colaboración basada en la nube para ayudar a eliminar los silos, en especial dentro de su departamento de TI. Estas son 74% más propensas que los Rezagados a utilizar la nube para mejorar la integración entre desarrollo y operaciones. Al derribar estas barreras, los Líderes pueden implementar nuevas funcionalidades más rápido.

En comparación con los Rezagados, los Líderes son 79% más propensos a usar la nube para ubicar y aprovechar conocimientos de expertos en todo su ecosistema.

La nube y su misión de salvar vidas

Colleagues in Care es una red de médicos voluntarios con una gran trayectoria en colaborar con expertos para satisfacer grandes necesidades y salvar vidas a través de la nube. Incluso antes del terremoto de Haití, en 2010, ese país padecía la escasez de recursos para la atención de la salud. Según la Organización Mundial de la Salud, Haití tenía apenas un enfermero y tres médicos por cada 10.000 personas.⁹

El terremoto lo que hizo fue empeorar aún más una situación que ya era difícil, ya que en ese momento murieron muchos médicos y enfermeros locales, y se destruyó gravemente la infraestructura de salud del país. Miles de voluntarios de otros países ofrecieron sus servicios, pero no existían medios prácticos para asignar esos recursos a las necesidades de los pacientes. Y los médicos y enfermeros de Haití no podían compartir fácilmente los casos específicos y desafíos que iban enfrentando.

Para responder a esta situación, *Colleagues in Care* implementó una plataforma de colaboración basada en la nube y con alcance global. La red global de colaboración sobre la salud conecta profesionales locales con los mejores especialistas médicos de todo el mundo, para intercambiar ideas y ayudar a crear protocolos de mejores prácticas adaptados a las realidades específicas de Haití. A través de la nube, *Colleagues in Care* ha ampliado tanto el alcance como la calidad de la atención médica, al brindarles a los haitianos las herramientas que necesitan para salvar vidas, tratar enfermedades y aliviar el sufrimiento.¹⁰

La nube constituye una parte clave del uso, la integración y la aplicación de estas tecnologías estratégicas

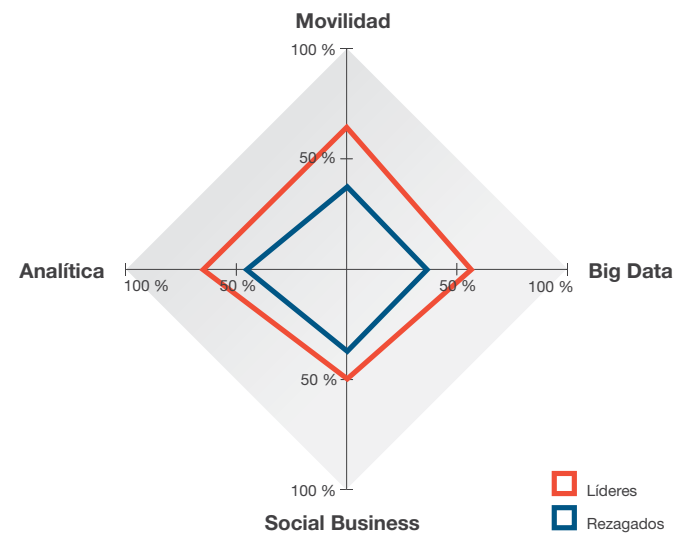


Figura 3. La nube está potenciando e integrando las herramientas de transformación de los Líderes.

La Nube como centro

La tecnología móvil, la analítica y la colaboración empresarial desempeñan un papel crítico para ayudar a las empresas a diferenciarse y obtener una ventaja competitiva. Pero a menudo, la nube se encuentra en el centro de esas iniciativas. Esto sucede especialmente con los Líderes.

Para la mayoría de estas empresas líderes, la nube está integrada a sus iniciativas móviles, sociales y analíticas, y al desafío de la gestión de Big Data que estas iniciativas suelen traer aparejado. La nube ayuda a potenciar su suite completa de tecnologías innovadoras (ver Figura 3).

Las empresas pueden lograr mejores resultados cuando estas implementaciones se realizan en la nube. Las implementaciones móviles, analíticas y sociales pueden ser más grandes, audaces y causar un mayor impacto cuando están respaldadas por una infraestructura escalable. Además de escalar, la nube puede ofrecer integración, y así reunir a las tecnologías individuales en soluciones más cohesivas.

Cómo conquistar la complejidad de la nube

Los Líderes han reportado impresionantes ventajas competitivas de la computación en la nube, pero eso no significa que el camino hacia la nube les haya resultado fácil. El cuarenta y cuatro por ciento de los encuestados cree que la nube genera una mayor complejidad para su empresa. Esta opinión es aún mayor (51%) entre los Líderes.

Entonces, ¿por qué esta complejidad no está perjudicando sus logros? Nuestras investigaciones sugieren que las empresas líderes han encontrado maneras de conquistar esa complejidad (ver Figura 4).

Para simplificar la integración y conectar amplios ecosistemas, prefieren utilizar plataformas en la nube de fuente abierta. Para capitalizar las fortalezas tanto de la nube pública como privada, es más probable que utilicen infraestructuras en la nube híbrida que sus pares. Y para enfrentar en constante cambio tecnológico, los Líderes experimentan. Los Seguidores también han reconocido la importancia de tener luz verde para ejecutar experimentación en la nube.

Sin embargo, donde el enfoque hacia la nube de las empresas líderes difiere más es en su estrategia. Así como los Líderes están encabezando el cambio en la nube de pasar de la eficiencia al crecimiento, también están liderando el cambio hacia estrategias más completas para la nube. Estas empresas son casi cuatro veces más propensas que los Rezagados a tener estrategias para la nube al nivel de toda la empresa. Dada la índole visionaria de sus iniciativas para la nube (y la porción de la empresa que puede verse afectada) se dan cuenta de que necesitan un plan maestro tangible.

Este enfoque, por supuesto, requiere una gran colaboración entre TI y líneas de negocio (LOBs), tanto a nivel del personal como de los ejecutivos. Y si bien la mayoría de los encuestados (independientemente del grupo) afirmó que TI y LOB deberían coordinar y asociarse para las implementaciones en la nube, las empresas líderes parecen ser más eficaces en lograrlo. Dos tercios de los Líderes afirman que la nube realmente está fortaleciendo su relación entre TI y LOB, en comparación con un 34% de los Rezagados.

Diferencias de enfoque en la gestión e implementación de la nube

	Rezagados	Seguidores	Líderes	% en que Líderes superan a Rezagados
Cuenta con una estrategia para la nube al nivel de toda la empresa	10 %	34 %	37 %	+270 %
Prioriza las plataformas en la nube de fuente abierta	21 %	40 %	58 %	+176 %
Utiliza la nube híbrida	24 %	34 %	44 %	+83 %
Fomenta la experimentación en la nube con el respaldo de los ejecutivos	38 %	57 %	53 %	+39 %

Figura 4. Para combatir la complejidad, las empresas líderes emplean un enfoque diferente hacia la gestión.

Presagio: Hacia dónde están llevando sus nubes los Líderes

Los Líderes dicen que las tres funcionalidades más valiosas de su “nube del futuro” serían:

- **Componentes básicos de productos y servicios: componentes de servicio de negocio o del sector fáciles de ensamblar que se puedan utilizar para construir nuevos productos o servicios.**
- **Big Data aún más grandes: acceso y gestión a vastos almacenes de datos a los que ahora no pueden acceder. En esto no están solas: se trata en realidad de una problemática común a los tres grupos.**
- **Plataformas específicas para el sector: las plataformas en la nube con aplicaciones y entornos de computación diseñados específicamente para su sector.**

Mejorar su posición competitiva

Como afirman los Líderes, la nube puede ofrecer a las empresas mucho más que tan solo eficiencia. Pero la ventaja competitiva se encuentra en constante cambio. Para ayudar a mantener a un prospecto, piense en sus iniciativas para la nube desde tres ángulos distintos:

Objetivos de negocio: priorizar diferenciadores competitivos a abordar por medio de la nube

Dado su posicionamiento competitivo, piense en qué lugar la nube podría generar una mayor diferenciación.

- ¿Qué nuevas estrategias de negocio podría facilitar?
- ¿Dónde podrías acelerar la innovación de productos o servicios?
- ¿Cómo podría ayudar a comprometer a los clientes de manera diferente?
- ¿Qué decisiones estratégicas u operativas se beneficiarían con Big Data o analítica intensiva que sea más factible de entregar a través de la nube?
- ¿Dónde podrían las redes de conocimiento más grandes o mejor conectadas mejorar el desempeño empresarial?

Estrategia para la nube: fomentar la capacidad de respuesta de la empresa mediante una estrategia holística

Cuanto más amplias y estratégicas sean sus iniciativas en la nube, más crítico es contar con una estrategia al nivel de toda la empresa.

- ¿De qué manera su estrategia en la nube facilita iniciativas móviles, sociales, analíticas y de Big Data?
- ¿TI y LOB están colaborando correctamente para gestionar servicios en la nube y tomar decisiones de inversión?
- ¿Los altos directivos están participando? ¿Qué tipo de estructura de control corporativo tiene instalada?
- ¿Qué aspectos de la implementación de la nube deberían estar más controlados? ¿Los equipos reciben la flexibilidad suficiente?

Tecnología de la nube: Alinear plataformas con objetivos de negocio

Gracias a diferenciadores priorizados y una estrategia empresarial en la nube, las decisiones tecnológicas pueden estar mejor alineadas con las necesidades de negocio.

- ¿Qué iniciativas deberían basarse en plataformas de fuente abierta para mejorar la velocidad, la escala y el acceso?
- ¿Cuenta con la combinación correcta de elementos de la nube pública y privada para cumplir con sus requisitos específicos? ¿O va a necesitar la flexibilidad de arquitecturas integradas en la nube híbrida para reunir elementos dispares?
- ¿Dónde podría una solución específica del sector brindar funcionalidad a medida o llenar un vacío de conocimiento?

Acerca de los autores

James Comfort es el Gerente General de IBM Global Technology Services Cloud Development and Delivery. En este puesto, está a cargo de productos y servicios, la arquitectura, el desarrollo y la entrega global de infraestructura IBM Smart Cloud y servicios de aplicaciones. Para comunicarse con él: jcomfort@us.ibm.com.

Craig Hayman es el Gerente General de IBM Industry Solutions. Está a cargo de la estrategia de IBM para entregar soluciones integradas de alto valor para el sector, para clientes en las áreas de marketing y comercio, gestión y seguridad del contenido empresarial y servicios operativos. Su dirección de correo electrónico es chayman@us.ibm.com.

Susanne Hupfer es consultora de Center for Applied Insights de IBM, donde lleva a cabo investigaciones basadas en hechos sobre tecnología emergente y temas de negocio. Su dirección de correo electrónico es susanne_hupfer@us.ibm.com.

Colaboradores

Nancy Pearson
 Craig Sowell
 Don Gordon
 Melissa Hennessey
 Kevin Thompson
 Kathy Millich
 Angie Casey
 Caroline Day
 Julie Cohen Sloma

Acerca de Center for Applied Insights de IBM

ibm.com/ibmcai

El Center for Applied Insights de IBM presenta nuevas maneras de pensar, trabajar y dirigir. A través de investigaciones basadas en hechos, este Centro brinda a los directivos orientación pragmática y el caso para el cambio.



Notas y referencias

¹ Los mercados en crecimiento incluidos en el estudio son: Australia, Brasil, China, India, Polonia, Singapur y Sudáfrica. Algunos de los países con mercados maduros incluidos en el estudio son: Canadá, Francia, Alemania, Japón, el Reino Unido y los EE.UU. Para evitar posibles distorsiones geográficas, las respuestas fueron ponderadas según la evaluación de IBM del gasto total en TI de cada país.

² *TP Vision: Cloud computing used to provision smart TV network and analyze consumer usage data, providing truly individualized services.* IBM Corporation. May 2013. http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/KPES-97KPS8?OpenDocument&Site=default&cty=en_us.

³ *TP Vision delivers value-add services to customers.* IBM Corporation video. <http://www.youtube.com/watch?v=DtoCZmRGy-w>.

⁴ "IBM Cloud to Deliver New Home Entertainment Services for Phillips Smart TVs." IBM press release. August 31, 2012. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/38651.wss>.

⁵ *Success in the cloud: Why workload matters, Observations from IBM's own cloud transformation.* IBM Corporation. July 2013. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ciw03082usen/CIW03082USEN.PDF>.

⁶ *Entrevista con Shelley Hyytinen, VP Merchandising Process and Support, Target Corporation.* DemandTec video. <https://mydt.demandtec.com/mydemandtec/web/demandtec1/network/customers/successportal/target>.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid; "Target Selects DemandTec for Collaborative Shopper Insights and Extends Commitment to Other nextGEN Solutions," IBM DemandTec press release. June 21, 2010. http://www.demandtec.com/mydemandtec/press-releases/-/asset_publisher/2qEJ/content/target-selects-demandtec-for-collaborative-shopper-insights-and-extends-commitment-to-other-nextgen-solutions.

⁹ "Who we are." Colleagues in Care. <http://colleaguesincare.org/who-we-ar/>.

¹⁰ *Social Business: Colleagues in Care uses cloud collaboration tools to transform patient care.* IBM Corporation video. <http://www.youtube.com/watch?v=tWvcg08-h-w>.

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en Estados Unidos de América
Octubre 2013

IBM, el logotipo IBM e ibm.com son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en EEUU y/o en otros países. Si estos y otros términos de marca comercial de IBM se acompañan la primera vez que aparecen en esta información con un símbolo de marca comercial (® o ™), dichos símbolos indican marcas comerciales registradas o marcas del derecho consuetudinario en los EEUU, propiedad de IBM al momento de difusión de esta información. Tales marcas comerciales también pueden ser marcas registradas o marcas del derecho consuetudinario en otros países. Una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM puede consultarse en la web en la sección "Copyright and trademark information" de ibm.com/legal/copytrade.shtml

Las demás denominaciones de compañías, productos y servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicios de terceros. Las referencias en esta publicación a productos y servicios de IBM no implican intención de IBM de ponerlos a disposición en todos los países donde tiene operaciones. Este informe se elaboró únicamente con fines de orientación general. No fue elaborado para sustituir la investigación detallada ni el ejercicio de la opinión profesional. IBM no asume responsabilidad alguna por pérdidas de ningún tipo que pudiera sufrir cualquier organización o persona sobre la base de esta publicación. Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no realiza ninguna verificación, validación ni auditoría independiente de tales datos. Los resultados del uso de tales datos se proporcionan "tal como están" e IBM no otorga declaración ni garantía expresa o implícita de ningún tipo.



Por favor reciclar